

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi di desain untuk terus maju dan berkembang. Perkembangan organisasi haruslah sejalan dengan dinamika perubahan baik eksternal maupun internal organisasi. Namun usaha untuk melakukan pengembangan organisasi sering kali terhambat oleh permasalahan internal organisasi, yaitu revisi visi dan misi yang ada tidak diikuti dengan kesiapan pegawai dalam organisasi. Seringkali, pegawai dalam organisasi memiliki mental yang mudah menyerah, berhenti berusaha karena cepat merasa puas dengan prestasi yang telah diraih. Padahal, pegawai dengan kinerja yang prima merupakan hal yang terpenting bagi kelangsungan hidup organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Rudianto (2010) yang menyebutkan bahwa bila sebuah organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi tersebut haruslah memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik.

Permasalahan mengenai sumber daya manusia seringkali dinilai sebagai permasalahan klasik yang remeh temeh, padahal jika tidak ditangani secara serius, organisasi akan rentan mengalami kemunduran, ketidaksiapan menghadapi perubahan ataupun tergilas oleh kompetitor (Ismara, 2006). Salah satu usaha untuk mengatasi permasalahan mengenai sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi adalah dengan mempertajam kompetensi yang mereka miliki. Dalam mewujudkan kompetensi, seseorang perlu melakukan langkah-langkah yang

memungkinkan yang bersangkutan mengambil jalan yang paling taktis. Jalan taktis tersebut berguna untuk melakukan terobosan penting agar kesuksesan menjadi nyata. Thatcher (dalam Susilo,2000) mengatakan bahwa kesuksesan hanya dapat dicapai dengan kerja keras. Kerja keras tidak selalu membawa menuju puncak prestasi, tetapi pasti membawa kita sangat dekat dengan kesuksesan.

Dalam dunia kerja, menurut Edison (dalam Stoltz, 2001) diperlukan kesuksesan untuk menetapkan sasaran kerja berupa produktivitas dan pencapaian. Untuk mencapai keduanya diperlukan pemikiran, perencanaan, kecerdasan, kejelasan tujuan, dan keringat. Namun yang kerap terjadi adalah individu sebagai pemilik kompetensi mengalami kegagalan dikarenakan keputusan mereka untuk menyerah (Dryden, 2001).

Menurut Stoltz (2001), suksesnya pekerjaan dan hidup terutama ditentukan oleh *Adversity Quotient* (AQ). Dikatakan juga bahwa AQ berakar pada bagaimana kita merasakan dan menghubungkan dengan tantangan-tantangan. Orang yang memiliki AQ lebih tinggi tidak menyalahkan pihak lain atas kemunduran yang terjadi dan mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah. AQ akan merangsang diri untuk memikirkan kembali rumusan keberhasilan diri yang sekarang ini.

Dalam *Adversity Quotient* (AQ) yang menjadi sorotan adalah seberapa jauh kemampuan seseorang untuk dapat bertahan ketika mendapat kesulitan dan dapat mengatasi kesulitan-kesulitannya. Banyak individu yang menyerah sebelum bertanding ketika berhadapan dengan tantangan hidup. Hal ini menunjukkan

betapa rendahnya daya tahan terhadap ancaman. Daya tahan terhadap ancaman tersebut sering kali kita kenal dengan istilah tabah. Toto Tasmara (2001) mengatakan bahwa mereka yang memiliki sifat tabah adalah mereka yang mampu menghadapi tekanan. Sikap percaya diri yang dilandaskan pada iman menyebabkan segala bentuk tekanan tidak dijadikan sebagai kendala, tetapi dimaknai sebagai tantangan yang akan membentuk kepribadian dirinya menjadi lebih cemerlang. Bekerja dalam tekanan justru akan menimbulkan kreativitas, dinamika, dan nilai tambah bagi seseorang. Sikap tabah melahirkan keyakinan, kekuatan, dan kesungguhan untuk melahirkan hasil unjuk kerja yang bernilai tinggi. Mereka tidak gampang menyerah, tidak gampang patah, walaupun tantangan atau tekanan menghadang setiap langkah pekerjaannya. Mereka sangat yakin bahwa nilai setiap pekerjaan akan terasa semakin bermakna bila mereka mampu mengatasi setiap tantangan yang dihadapinya. Mereka sadar bahwa untuk memperoleh mutiara dibutuhkan perjalanan yang panjang, menyelam jauh ke dasar samudera. Tidak ada hasil yang gratis kecuali harus diperjuangkan.

Demikian pula sebaliknya pekerja cenderung akan memiliki karakteristik mudah puas dengan apa yang telah dicapainya dan cenderung untuk mencari rasa aman sehingga cenderung menolak terhadap perubahan kebijakan apapun dari perusahaan. Akibatnya apabila suatu perusahaan mengalami perubahan maka pekerja yang memiliki *Adversity Quotient* (AQ) rendah berpotensi akan menimbulkan “clash” yang pengaruhnya tidak menguntungkan perusahaan tersebut (Robbins,2006). Dengan kata lain seorang pekerja yang memiliki *Adversity Quotient* (AQ) rendah akan menyebabkan perusahaan tersebut tidak

mampu berkembang karena munculnya berbagai penolakan atas perubahan maupun pelaksanaan kebijakan yang baru.

Penolakan terhadap perubahan dikhawatirkan akan munculnya perilaku-perilaku tertentu pada karyawan, mulai dari penurunan motivasi dan semangat, menurunnya tingkat partisipasi dan komitmen yang mana dimulai dari perubahan yang terjadi . Pada karyawan yang secara budaya tergolong individualis, penolakan perubahan secara aktif ditampakkan melalui pengkritikan pada level atas perusahaan, menolak kerja tambahan, dan penurunan kinerja .Manifestasi dari nilai budaya kolektivis pada penolakan perubahan secara aktif memiliki perbedaan dengan nilai individualis, yakni tingginya *turnover*, *absenteeism*, rendahnya produktivitas kerja, serta penurunan kualitas produk. Secara umum memang belum pernah ada perusahaan yang memiliki angka *turnover* 0%. Beberapa perusahaan menjaga *turnover* berkisar 10% dengan harapan adanya aliran tenaga baru ke dalam perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang sedang menghadapi masalah, bisa mengalami *turnover* karyawan sampai 30%. (<http://www.portalhr.com>)

Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Aceh merupakan salah satu organisasi yang menyokong pembangunan di wilayah ini. Faktanya, sebagai daerah yang pernah dilanda konflik berkepanjangan dan mengalami bencana alam yang dahsyat, menjadikan sebagian besar masyarakat Aceh memiliki ‘sikap’ yang sulit saat harus berhadapan dengan organisasi pemerintah. Hal ini jugalah yang menjadi kendala para ketua pelaksana kegiatan yang dibawah oleh Dinas Bina Marga dan Cipta Karya. Pegawai sebagai anggota organisasi harus bekerja ekstra

kuat untuk meyakinkan dan menjalin kerjasama dengan masyarakat saat wilayah yang akan digunakan untuk pembangunan yang dilaksanakan oleh dinas ini mendapat perlawanan dari masyarakat ataupun dari lembaga terkait. Pelaporan kepala dinas oleh WALHI ke Polda setempat dengan tuduhan pengrusakan hutan lindung (www.walhiaceh.org/index.php). Dalam kabar tersebut, diketahui bahwa pihak dinas terkait telah melaksanakan tugas sesuai dengan batas wilayah yang ditentukan, namun dampak dari pembangunan jalan tersebut akhirnya memunculkan pembalakan liar. Bukan hanya itu, ambruknya beberapa infrastruktur yang ada dalam wilayah kerjanya juga menjadi tanggungjawab mereka.

Diantara individu itu, tidak sedikit orang yang jelas-jelas sangat cerdas namun gagal menunjukkan potensi dirinya (Habsari,2005). *Adversity Quotient* (AQ) menjadikan tantangan bahkan ancaman sekalipun menjadi peluang. Peningkatan AQ menjadi penting karena dapat memperbaiki ketahanan seseorang untuk menghadapi berbagai keadaan, baik keadaan yang menyenangkan maupun yang sulit di pekerjaan (Ismara, 2006).

Usaha untuk meningkatkan ketangguhan dalam pribadi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain melalui *outbound training*. Menurut Djamaluddin Ancok (2007) *outbound training* merupakan salah satu metode yang sangat efektif untuk mengembangkan kompetensi pegawai, termasuk di dalamnya meningkatkan ketangguhan/ketabahan (*adversity quotient*) dan peningkatan kompetensi. Kompetensi seseorang dapat ditingkatkan melalui pengembangan pengetahuan, *skill* dan sikap/karakter, karena di dalam *outbound training* terdapat

permainan-permainan yang bertujuan untuk menggali dan meningkatkan *skill* dan karakter/sikap individu.

Ditilik dari sejarahnya, *outbound* sebenarnya adalah kegiatan pelatihan di alam terbuka yang memerlukan ketahanan sekaligus tantangan fisik yang besar. Di dalamnya, peserta *outbound* menjalani petualangan (*adventure*), tidak hanya sekedar permainan (*games*) yang berat dan penuh resiko. Bentuk kegiatan *outbound*, yakni berupa simulasi kehidupan melalui permainan-permainan (*games*) yang kreatif, rekreatif, dan edukatif, baik secara individual maupun kelompok, dengan tujuan untuk pengembangan diri (*personal development*) maupun kelompok (*team development*). Melalui pelatihan *outbound*, diharapkan lahir pribadi yang tangguh (*Adversity Quotient*) (Asti, 2009).

Selain itu, pelatihan (*training*) juga mampu memfasilitasi terbentuknya kerjasama antar pegawai ke pegawai dan antar pegawai ke atasan . *Training* dinilai sebagai proses yang efektif ketika organisasi ingin menciptakan ataupun mengembangkan sikap pegawai yang sesuai untuk menghadapi perubahan. Sikap yang diperoleh lewat pengalaman menimbulkan pengaruh langsung terhadap perilaku berikutnya, dan situasi yang bebas akan memunculkan perilaku aktual sebagai cerminan sikap yang sesungguhnya. Pembentukan sikap tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan *Outbound Management Training* (OMT). *Training* jenis ini sangat cocok digunakan sebagai pelatihan pengembangan sikap karena penggunaan metode belajar lewat pengalaman dan diselenggarakan di alam bebas agar memberi suasana bebas tanpa tekanan.

Outbound juga dapat digunakan untuk meningkatkan kreativitas dan semangat seseorang atau sebuah tim. Taufiq (2010) menyatakan *Outbound* sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sebuah tim dan dibantu oleh instruktur. Kegiatan *outbound* dilakukan di luar ruang sehingga dapat mengolah pikiran dan tubuh, hal itu mempunyai manfaat bagi individu dan tim, yakni berupa beberapa peningkatan atau perkembangan semangat, motivasi, dan kinerja yang lebih baik dari pegawai untuk kepentingan organisasi atau tim. Tim yang sukses terdiri dari individu yang memiliki ketangguhan.

Pencapaian tersebut dikarenakan di dalam *training* setiap peserta yang mengikuti *outbound training* akan dididik untuk melatih pengembangan karakter diri secara individu dan tim/kelompok sehingga individu akan mendapatkan pengembangan diri (*personal development*) maupun kelompok (*team development*) yang akan membentuk *adversity quotient* (kepribadian tangguh) dalam diri peserta *outbound*.

Permasalahan dengan masyarakat sekitar pada akhirnya menimbulkan konflik internal dalam organisasi. Pegawai dan ketua pelaksana / pimpinan proyek sebagai bagian dari anggota organisasi jelas mengalami langsung dampak dari konflik tersebut. Pegawai mungkin saja mengalami kelelahan psikologis yang akhirnya berpengaruh pada kinerja mereka. Di kondisi menekan seperti ini, kemampuan pegawai dalam melihat permasalahan dan merumuskan solusi dari permasalahan tersebut menjadi harga mati bagi kelangsungan organisasi mereka. Karenanya, perlu upaya agar tingkat ketabahan, daya juang dan kreatifitas

pegawai tetap dipertahankan atau bahkan kian berkembang dalam konflik yang dihadapi organisasi.

Sejak tahun 2008, Dinas Bina Marga & Cipta Karya Aceh setiap tahunnya mengadakan Pelatihan Outbound bagi para pimpinan proyek untuk meningkatkan ketangguhan pimpinan proyek dalam mengatasi permasalahan. Apakah Outbound Management Training dapat meningkatkan ketangguhan (*Adversity Quotient*) para pegawai pada Dinas Bina Marga dan Cipta Karya Aceh ?

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu;

1. Untuk mengetahui perbedaan AQ sebelum dan sesudah *outbound management training*
2. Untuk mengetahui tingkat AQ para pegawai Dinas Bina Marga dan Cipta Karya

C. Manfaat Penelitian

Dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada berbagai pihak.

1. Bagi Dinas Bina Marga dan Cipta Karya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pikiran dan menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan tentang hal-hal yang dapat meningkatkan *adversity quotient* (kepribadian tangguh), serta memberi masukan untuk mengembangkan

adversity quotient (kepribadian tangguh) pada pegawai Dinas Bina Marga dan Cipta Karya agar menjadi pegawai yang tangguh dalam menghadapi setiap permasalahan yang dihadapinya dan lebih menerima setiap perubahan yang dilakukan instansi sehingga instansi tersebut mampu berkembang, yaitu melalui *outbound management training*.

2. Bagi Ilmuwan Psikologi.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang psikologi industri yaitu manfaat *Outbound Management Training* sebagai sarana peningkatan kepribadian tangguh (*Adversity Quotient*)

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi dan sumbangan ilmu pengetahuan sebagai bahan kajian teoritis kepada para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis khususnya di bidang psikologi industri yang berkaitan dengan *outbound management training* maupun *adversity quotient*. Khususnya disain pelatihan *outbound* maupun metode lain yang dapat meningkatkan kepribadian tangguh.